

## La risposta per battere l'evasione è nella cultura aziendale.

Il tema di fondo del prossimo congresso nazionale della Uil Agenzie Fiscali rappresenta una riflessione inevitabile in concomitanza con l'avvio della nuova organizzazione dell'Agenzia delle Entrate.

Un tema che, sulla home page del sito UIL delle Agenzie fiscali, ha come cappello una frase suggestiva, che riporto con sincero piacere: "l'obiettivo di un grande sindacato riformista è quella di far funzionare l'Italia".

Allora, possiamo incardinare un discorso che parta dalla premessa-condizione di far funzionare bene il paese per battere l'evasione e garantire finalmente l'equità. Perché, in un paese civile e moderno, se l'organizzazione funziona bene è davvero impensabile e impossibile l'iniquità sociale.

Dunque, la certezza dell'equità sociale passa dall'organizzazione degli uffici della nostra Agenzia e di tutte le organizzazioni dello Stato, dalla capacità di cambiamento e ammodernamento, dalla possibilità di sviluppare sinergie tra tutte le componenti di sistema, di sviluppare processi di lavoro imperniati sul coordinamento condiviso delle differenti professionalità e culture individuali.

Per questo, mi viene spontaneo riportare un messaggio di un grande teorico dell'organizzazione e dei sistemi economici, che potrebbe essere la missione di ogni gestione delle risorse umane nei contesti sociali moderni: "lo sviluppo dipende non tanto dal trovare le combinazioni ottimali delle risorse e dei fattori produttivi, quanto nel suscitare e nell'utilizzare per lo sviluppo progetti, risorse, capacità nascosti, dispersi o malamente utilizzati". Così scriveva Albert O. Hirschman nel 1958 in "The Strategy of Economic Development".

Possiamo pensare che le riforme a costo zero non sono utopia, ma semplicemente un modello di intervento in grado di individuare quello che

già esiste nei contesti sociali, sotto forma di risorse disperse e mal utilizzate, e riconvertirlo in nuove finalità ed obiettivi.

Diventa centrale l'attività di ricognizione-esplorazione accompagnata da una necessaria competenza di ricerca e studio nell'allocazione delle risorse. In ultimo, diventa strategica la competenza di saper implementare i nuovi progetti organizzativi e di lavoro. Queste dovrebbero essere le competenze della classe dirigente. Ma un forte sostegno potrebbe essere fornito da procedure definite e trasparenti, da rispettare con estrema correttezza, nei modi e nei tempi, a pena di nullità della stessa azione dirigenziale.

Se dovessimo comparare la gestione delle risorse umane nella nostra Agenzia con i principi su enunciati ci troveremmo in grave disagio. Probabilmente, nelle regioni del Sud e sicuramente in Puglia, ci troveremmo di fronte a una questione di legittimità contrattuale. E non ci sono giustificazioni!

In tanti polemizzano sulla nuova organizzazione dell'Agenzia, che ha accorpato nella Direzione Provinciale tutta l'attività di controllo sulla provincia di competenza. E come era già avvenuto con la costituzione delle stesse Agenzie, prima ancora con i cosiddetti uffici unici, gli scettici sono tanti.

Ma cambierà qualcosa nella quotidianità lavorativa degli uffici?

Ritornando a Hirschman, già dagli anni '60 sorgevano teorie che spostavano l'attenzione dall'organizzazione considerata come struttura, ovvero centri inamovibili e imprescindibili di potere, all'organizzazione di relazioni, ai processi di lavoro, che tagliavano di traverso le gerarchie funzionali, costituendo le cosiddette organizzazioni a matrice. Insomma, il concetto-perno "struttura organizzativa", nell'organizzazione moderna, è sostituito da "relazione organizzativa". I centri di comando funzionale cedono la centralità organizzativa ai coordinamenti di progetto e alle competenze trasversali.

Il “saper fare” diventa la forma della legittimazione aziendale e manageriale.

Proprio per questa mancanza di saper fare, rischia di restare sulla carta la nuova struttura organizzativa dell’Agenzia, così come è avvenuto nelle precedenti versioni strutturali organizzative.

Per appurare che le relazioni organizzative sono approssimative sarebbe sufficiente la lettura dei verbali degli incontri tra parte pubblica e organizzazioni sindacali, nei tavoli periferici di confronto. In occasione degli incontri per la costituzione degli uffici provinciali non è stato mai possibile leggere un piano di attuazione, ovvero una descrizione circostanziata e dettagliare della realizzazione fattuale e operativa del modello organizzativo: le nuove allocazioni degli uffici e dei funzionari, le modalità e i tempi negli spostamenti tra un edificio e un altro, una progettazione preliminare da leggere insieme ai lavoratori al fine di rassicurarli circa il proprio benessere lavorativo in un contesto di reale cambiamento.

Si porta sul tavolo la conoscenza della data di attivazione della direzione e la divisione delle funzioni amministrative-operative tra i vari uffici. Punto.

Si finisce per sottoscrivere un accordo di quattro righe e i lavoratori sempre più si sentono estranei. Così si alimenta profonda diffidenza e scetticismo. Non si favorisce un adeguamento consapevole agli obiettivi dell’azienda.

Quali sono i motivi di questa nuova organizzazione delle attività? Di quali prospettive di carriera e miglioramenti economici godranno gli impiegati? Per non parlare delle nuove summenzionate allocazioni fisiche, rimandate fino all’ultimo momento. Dettagli di poca importanza per “dirigenti” (le virgolette per i tantissimi facenti funzioni) formati e selezionati in una cultura specialistica fiscale o pura e semplice supponenza?

Il quadro potrebbe essere rappresentato con la metafora dell’insegnante single di una classe di scuola elementare. Non ha empatia, non informa il bambino degli obiettivi che bisognerà raggiungere insieme, spera di chiudere

al più presto la giornata di lavoro. E così ogni funzionario finisce per sentirsi come un bambino che non deve preoccuparsi del suo benessere lavorativo, ma conformarsi rapidamente alle decisioni, perché la maestra non può perdere tempo, ha cose ben più importanti da fare.

E' sotto gli occhi di tutti che sulla carta si è progettata e pubblicizzata un'organizzazione per processi di lavoro, quindi di relazioni, e invece la gestione dell'autorità amministrativa si allontana sempre più da una legittimazione contrattuale.

E' scandaloso che si possano assegnare incarichi dirigenziali a funzionari senza una benché minima procedura di interpello, ma in piena e immotivata discrezionalità. E pensare che il ministro Brunetta reclamizza la trasparenza degli stipendi e dei curriculum dei dirigenti. Contraddizioni che ci danno la misura di un paese che continua a legiferare, ma che non sa ne vuole fare.

Tutto questo avviene in un contesto organizzativo nel quale gli obiettivi si raggiungono principalmente per merito dei funzionari ignoti.

Chi vive la realtà degli uffici sa bene che ogni giorno migliaia di lavoratori dell'Agenzia arrivano sul posto di lavoro e iniziano la loro giornata lavorativa in maniera autonoma, con grande impegno e in mezzo a tante difficoltà di coordinamento. Sa bene che tra questi impiegati ci sono alcuni che di fatto e in via del tutto informale coordinano l'attività di altri, che finalizzano i processi di lavoro con grande abilità e senza velleità di promozioni prive di motivazioni.

La principale risorsa che l'Agenzia inconsapevolmente possiede è rappresentata da questi funzionari in grado di svolgere con indipendenza il proprio compito tecnico-professionale in materia fiscale, di portarlo a fine in ogni tipo di contesto lavorativo e organizzativo.

Da questo dato di fatto scaturisce la principale criticità delle risorse umane: aumentano sempre più i funzionari professionalmente preparati, ma le

posizioni economiche incentivate sono poche, anzi diminuiscono con la centralizzazione del potere gerarchico. E pensare che solo pochi anni fa, in occasione della presentazione del progetto di valutazione Antares (mai decollato), qualcuno parlava di "organizzazione piatta". Invece, sembrerebbe che il modello organizzativo voglia scimmiettare quello delle grandi imprese, nelle quali lo stipendio del manager è multiplo n-volte quello del dipendente, e magari dirigente e funzionario si sono laureati nella stessa facoltà.

La forbice dei meriti ed economica che si sta aprendo tra gli incarichi dirigenziali, acuita anche dalla riduzione degli stessi, e quella dei tanti funzionari è il sintomo di una progettualità organizzativa che non riesce a cogliere la tipicità delle attività da svolgere, oltreché il momento storico sociale di sviluppo diffuso della cultura e professionalità individuale.

Così è accaduto, negli ultimi anni, che molti arretrati di lavorazioni sono stati smaltiti da impiegati senza alcun compenso supplementare, ma hanno rappresentato indici di valutazione Sirio per i Dirigenti premiati. Quest'ultimi sono stati valutati e premiati per esempio sullo smaltimento delle trascrizioni delle successioni, dei rimborsi IVA e Imposte Dirette. Saranno valutati e premiati sul recupero degli arretrati dell'imposta di registro sui contratti di locazione.

Obiettivi che non portano nessun premio supplementare per gli addetti ai lavori.

Ci troviamo di fronte ad un grande scollamento tra le norme e i valori dichiarati e quelli che di fatto regolano il funzionamento dell'organizzazione: dalla mancanza di trasparenza sugli interpelli si è passati all'abolizione degli interpelli; gli obiettivi aziendali sono indici per premiare soltanto i dirigenti e non anche gli addetti ai lavori; su tutto impera la mancanza di una comunicazione capillare e sensibile ai bisogni dei lavoratori.

Le Agenzie dovrebbero rappresentare l'eccellenza dell'organizzazione dello Stato e invece, in molte periferie, sono ancora lontane da una corretta implementazione e sviluppo delle risorse, soprattutto umane.

Far funzionare bene queste organizzazioni in ogni regione d'Italia potrebbe essere il giusto preludio per battere l'evasione, soprattutto porterebbe motivazione tra i lavoratori e la consapevolezza di partecipare ad un vero progetto di equità sociale.

Bari, 2 febbraio 2010

Sante Giannoccaro - Segretario Regionale Puglia UILPA Agenzia delle Entrate.